

Как меняться и менять: эволюция команд, тимлида и бизнеса на производстве

Анна Вострикова

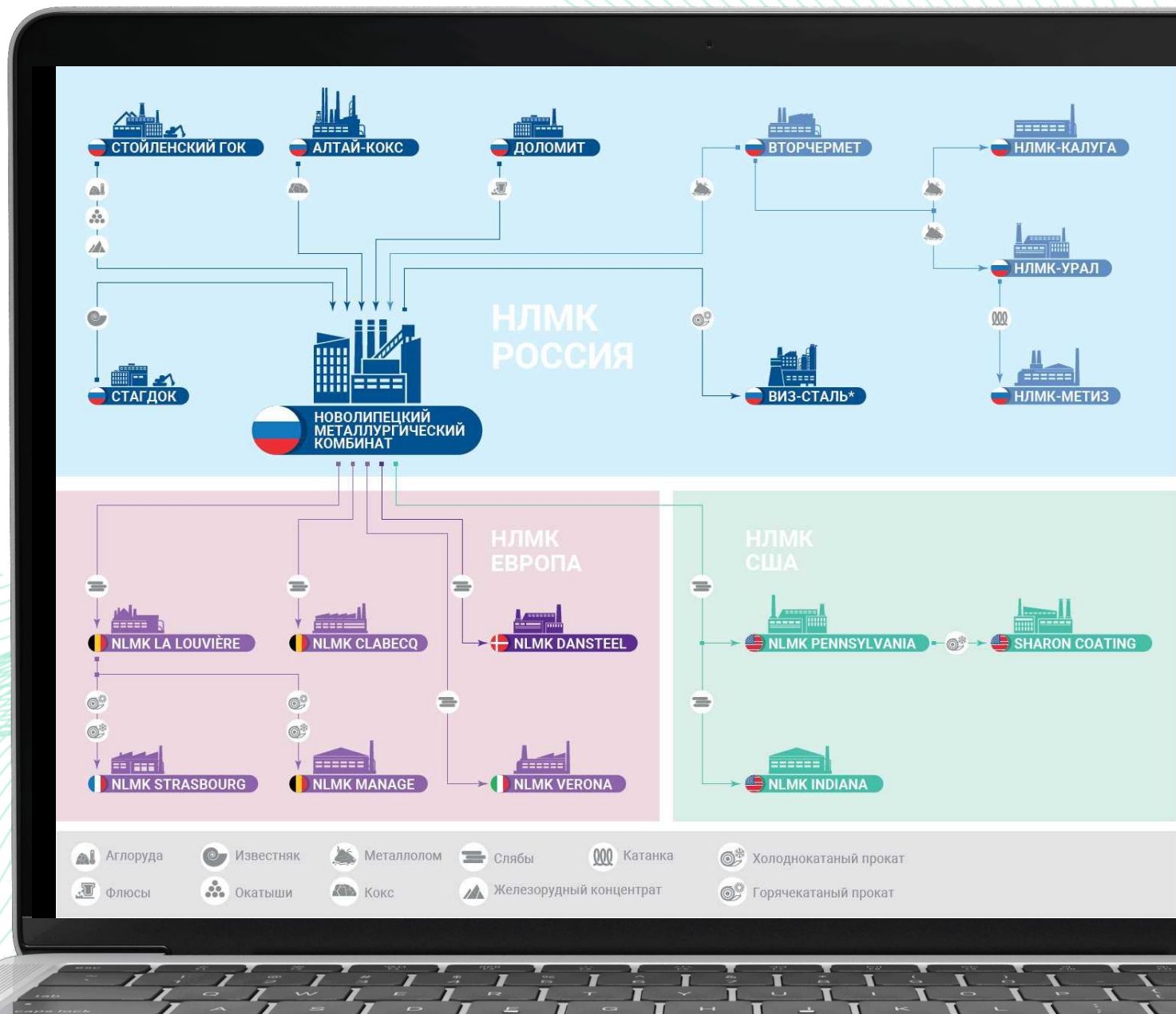


**Saint
TeamLead**
Conf **2022**



О группе НЛМК

Глобальная производственная цепочка



Этапы цифровизации производства



Точечные цифровые сервисы

Поиск идей, Quick wins



Портфель по цифровому производству

Эффект от объединения нескольких решений на уровне агрегата



Умное производство — связанные решения на уровне цеха

Основные роли продуктовых команд



Product Lead (PL)

Организатор, создающий условия для работы продуктивной команды – инфраструктура, ресурсы и подбор участников команды, настройка основных церемоний, закрытие дефицитных компетенций в команде (обучение, подбор и др.), пропуски и разрешения и др.



Владелец продукта (PO)

Знает, как получить эффект с помощью решения, оперативно расставляет приоритеты, обеспечивает применение решения на практике и достижение результата



Эксперт (CJE)

Знает суть процессов и может объяснить остальной команде, понимает, почему владелец продукта расставляет приоритеты так, а не иначе. Выстраивает сквозную логику решений производства / ФН, направляет PO и команду к решениям с наибольшим эффектом

Роли, менее привязанные к производству; частично могут закрываться центрами компетенций и/или партнерами



Разработчик

Оперативно создает / дорабатывает решение под приоритеты владельца продукта «без ТЗ», понимает суть требований, активно проводит демо и запрашивает обратную связь по работе решения, присутствует при использовании решения на практике (гэмба)



DS

Разбирает, откуда скачать данные, объективно оценивает их качество и находит способы работать с тем, что есть; оперативно создает/дорабатывает модель под требования и приоритеты владельца продукта «без ТЗ»; не делает «науку ради науки», понимая практические цели и ограничения; активно проводит демо и запрашивает обратную связь по работе модели, присутствует при использовании решения на практике (гэмба)

Опциональные роли, необходимость в которых уходит по мере развития опер. модели



Бизнес-транслятор (BT)

Специалист, способный разобраться и в предметной, и в цифровой части решаемой проблемы, переводчик с языка PO/CJE на язык Разработчика/DS

Эволюция продуктовой команды — смещение фокуса от цифры к производству

Историческая модель



Производство



5÷10%

вовлечение в роли
постановщиков задачи /
приемщиков / экспертов



Принятие
модели
Waterfall



Функция цифровой трансформации



Работа в основном
удаленно,
централизованный
формат



Отдельные проекты
на разных активах
и производствах



Понимание производства
отдельными экспертами

Кейс: Сокращение простоев цеха горячего проката за счет внедрения технологии машинного зрения

Проблема

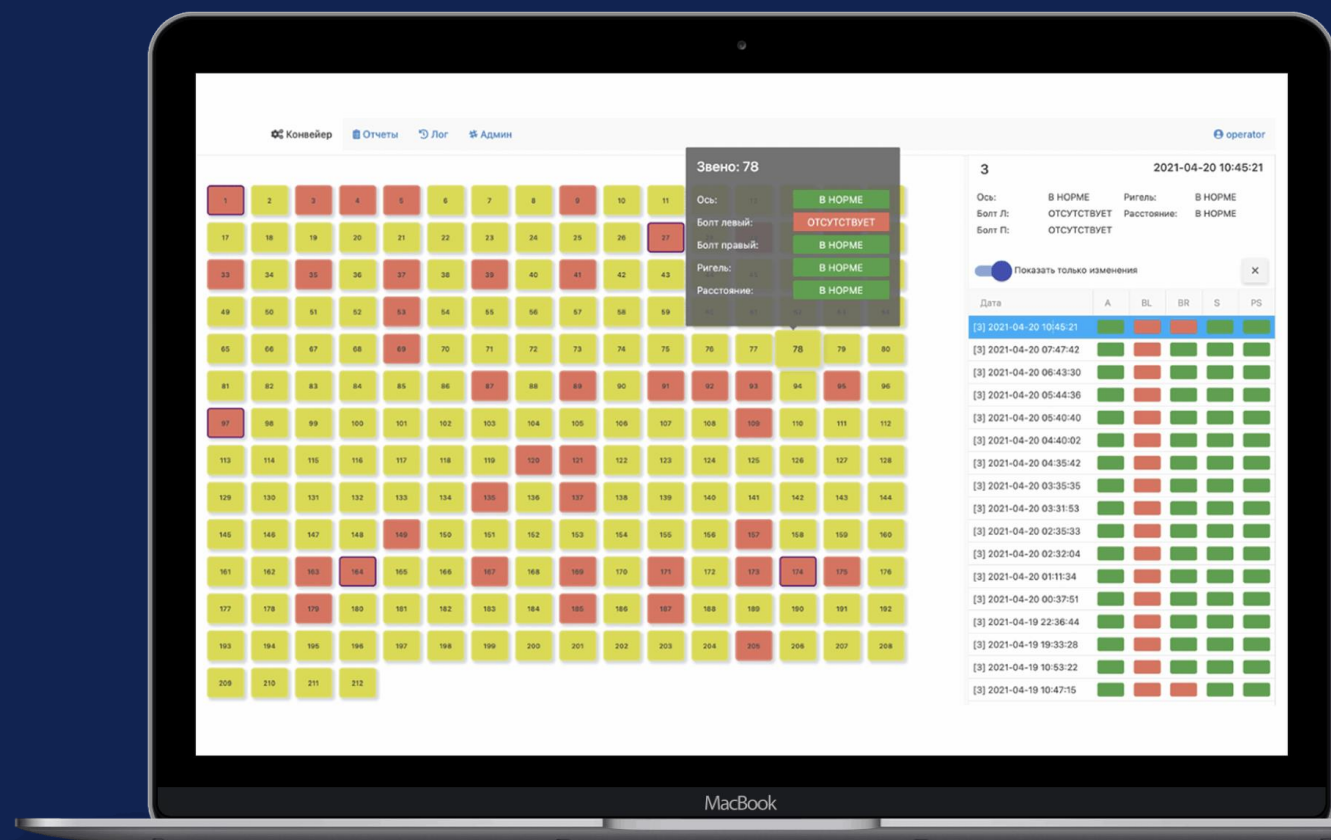
При эксплуатации цепного конвейера, по которому рулоны стали перемещаются на следующий передел или на склад, происходит износ элементов, который при нерегулярной диагностике может привести к аварийной остановке агрегата и даже всего цеха

Решение

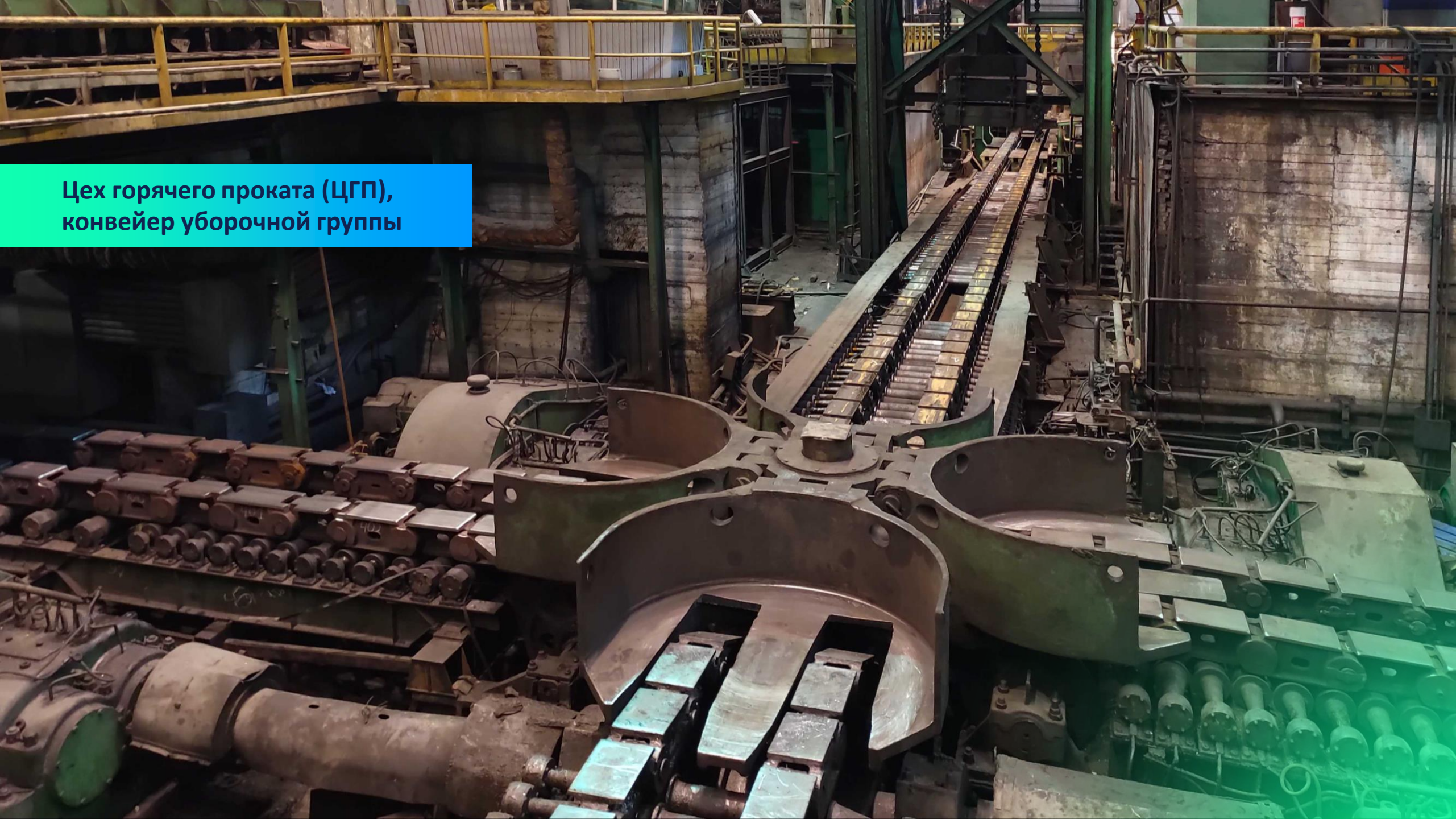
Установлено несколько камер с высоким разрешением и организован постоянный мониторинг звеньев цепей. Разработан алгоритм для анализа изображения с камер и выявления проблемных участков конвейера.

Эффект

Сокращение внеплановых простоев по причине неисправности конвейеров уборочной группы—2,1 час/год за счет своевременного выявления критического износа оборудования и оптимального планирования ремонтов

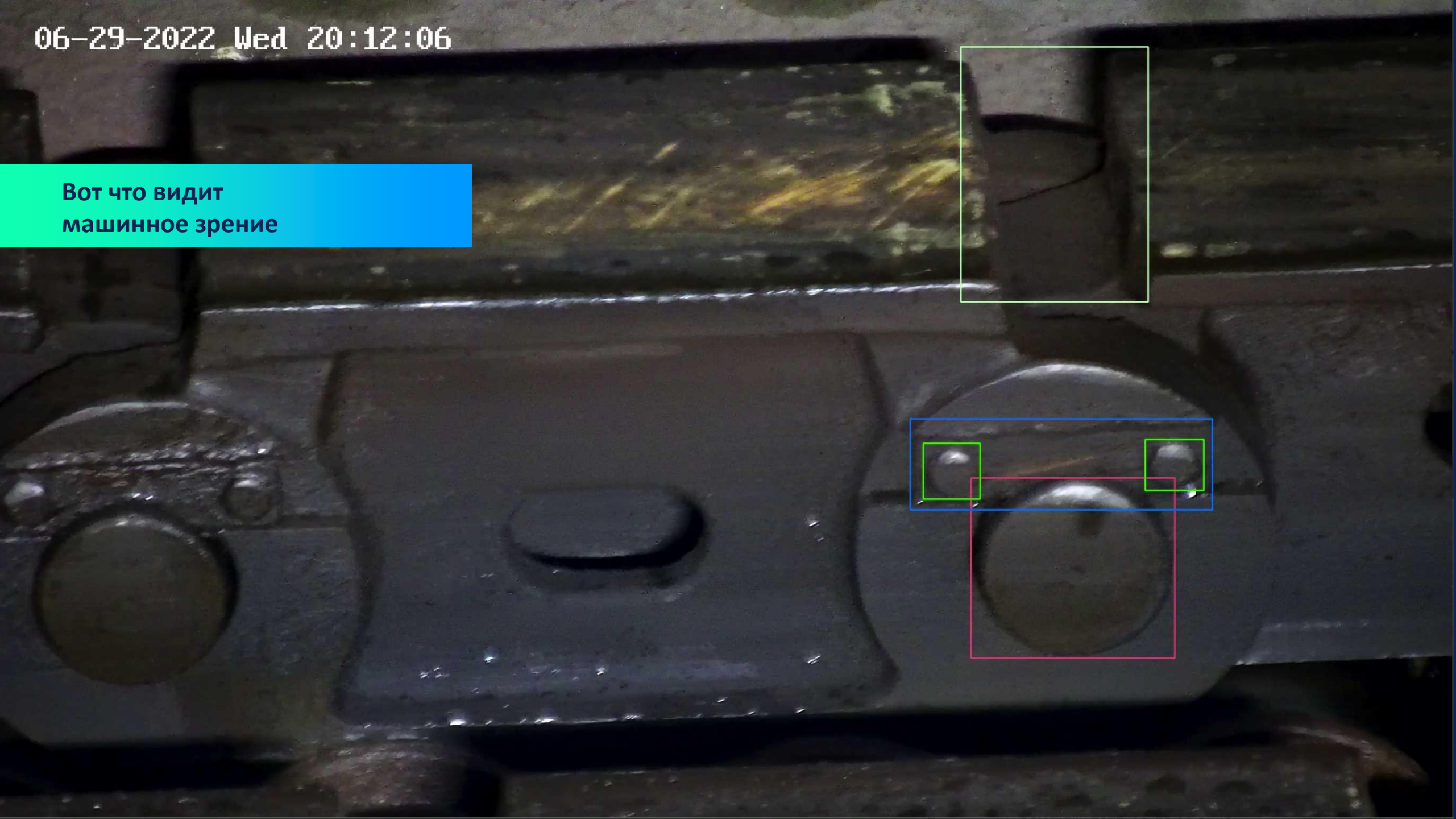


Цех горячего проката (ЦГП),
конвейер уборочной группы



06-29-2022 Wed 20:12:06

Вот что видит
машинное зрение



Эволюция продуктовой команды — смещение фокуса от цифры к производству

Промежуточная модель



Производство



30÷50%

вовлечение на разных
стадиях развития продукта



Работа по Agile



Заинтересованный
владелец продукта,
ответственность
за результат



Функция цифровой трансформации



Лидерство
в формировании команды,
понимание где, как и какие
ресурсы привлекать



Работа на местах,
специализация и фокус
на одном участке / цепочке



Роль бизнес-транслятора,
понимающего
и производство,
и цифру

Кейс: модель раскроя металла ЦХП

Проблема

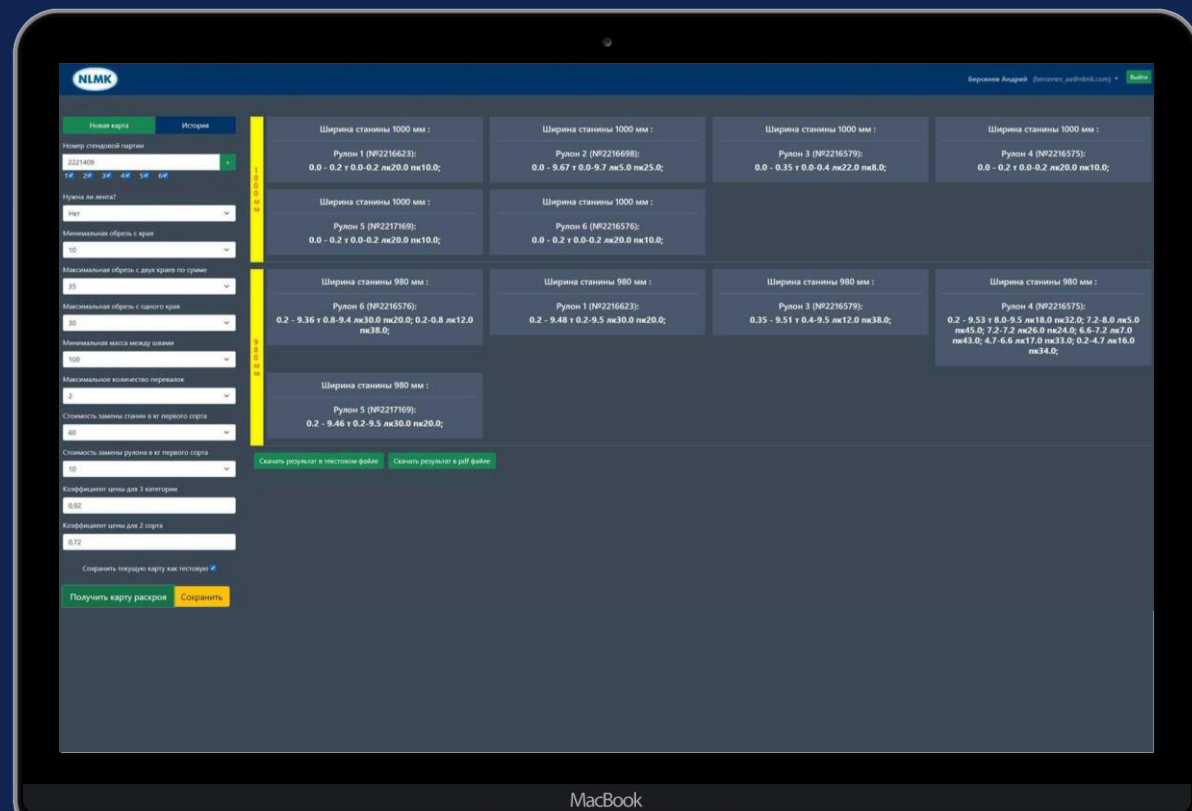
Составление плана порезки металла происходило в ручном режиме.

Решение

Видеопоток поступает в цифровой сервис, который расшифровывает данные и классифицирует дефекты, определяя их местоположение, степень и глубину залегания. Полная информация поступает на участок отделки, где с учетом полученных данных цифровой сервис рекомендует резчикам оптимальный план порезки металла: с наименьшим количеством потерь и максимально высоким качеством готовой продукции.

Эффект

Снижение расходного коэффициента металла на 2 кг/т в год.



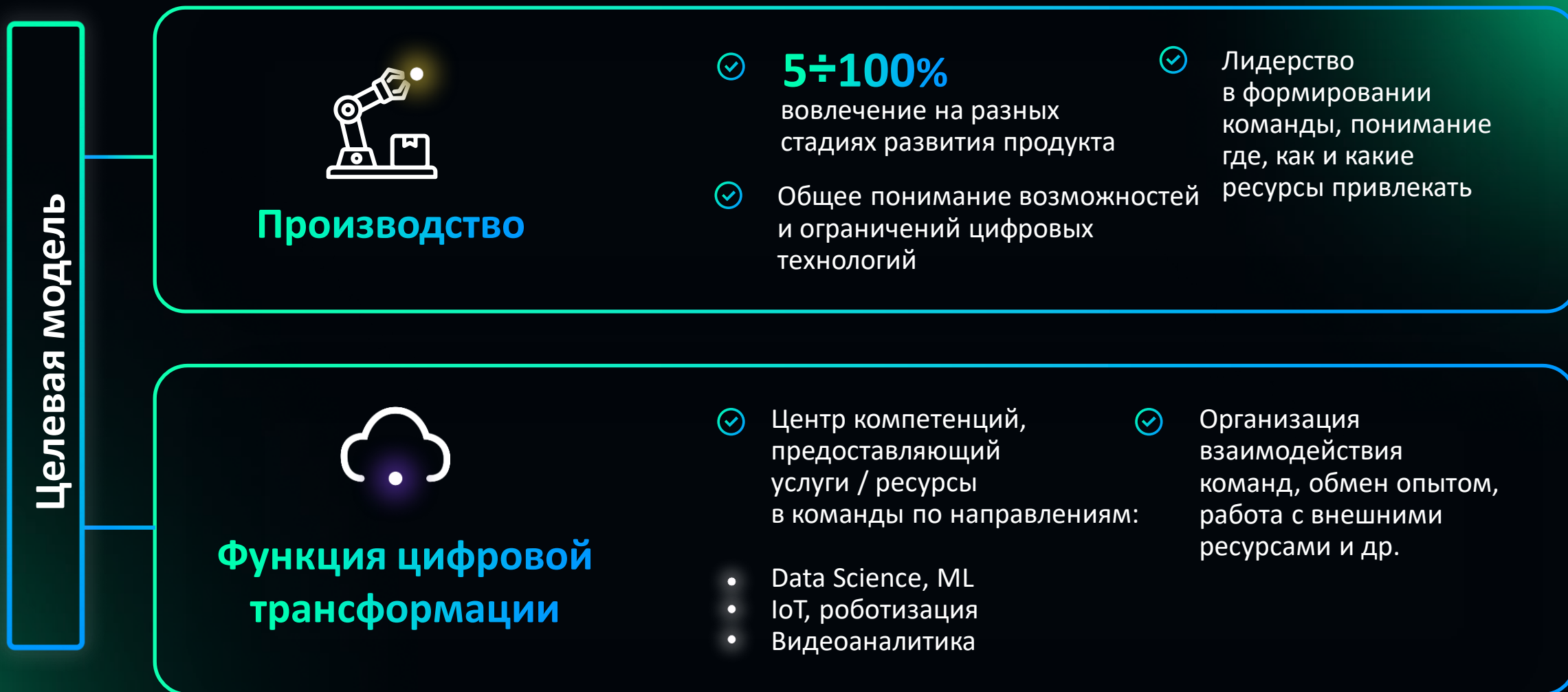


Участок складирования рулонов

Мониторинг на агрегате подготовки рулонов



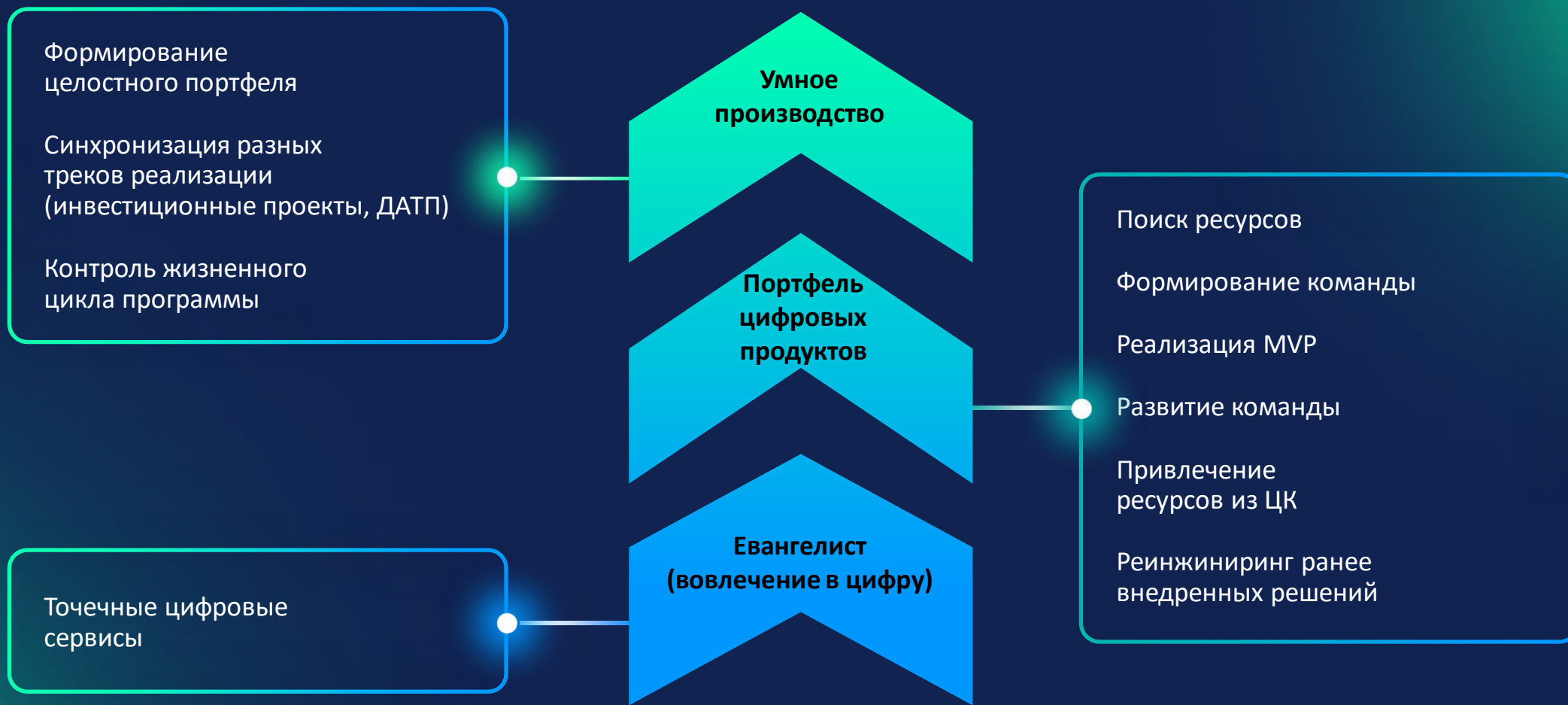
Эволюция продуктовой команды — смещение фокуса от цифры к производству



Ванна цинкования



Как изменялась роль тимлида



e-
mail: vostrikova_av@nlmk.com
моб.тел: +7 (919)255-13-45

Оценить доклад



**Saint
TeamLead**
Conf 2022

